

## Intelligence économique (IE) et fouille des données (veille stratégique)

- I- le concept et les fonctions de l'intelligence économique
- II- le processus de l'intelligence économique
- III- Veille et intelligence économique

MOKHTARI

1

## Fouille de données et intelligence économique (L'IE)

- **I- le concept et les fonctions de l'intelligence économique**

1- l'émergence du concept et de son évolution

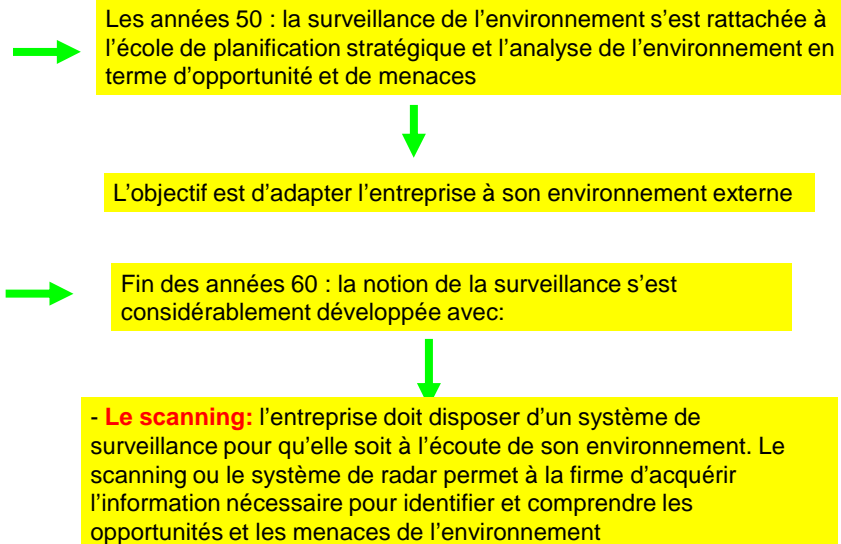
2- définition de l'intelligence économique

3- principales fonctions de l'intelligence économique

MOKHTARI

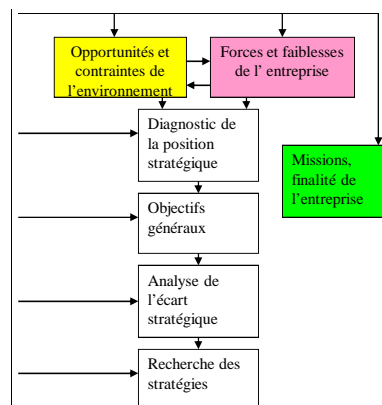
2

## 1- émergence du concept de l'IE



3

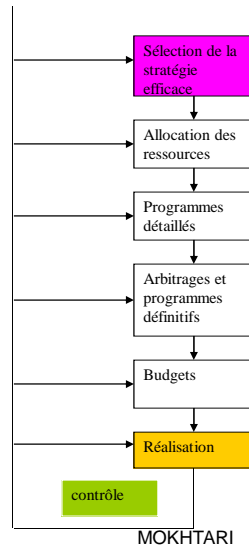
## 1- émergence du concept de l'IE



MOKHTARI

4

## 1- émergence du concept de l'IE



5

## 1- émergence du concept de l'IE

**Weak signals (détection des signaux faibles):** le captage et l'exploitation des signaux faibles permettent à la firme d'éviter les ruptures ou bien les discontinuités stratégiques

La firme doit disposer d'un système de surveillance permanent qui porte sur tous les DAS pour pouvoir détecter tous les signaux faibles de son environnement (I. ANSOFF en 1967).

**Émergence de la notion d'IE:** en 1958 Luhn, chercheur informaticien chez IBM a utilisé la notion d'intelligence qu'il a qualifiée d'un système de communication servant à la gestion des affaires (**guider l'action vers un but désiré**), qu'il nomme « **business intelligence system** »

6

# 1- émergence du concept de l'IE

**Donc cette première définition montre qu'il y a une relation entre l'intelligence économique et l'action**

En 1968 Wilensky distingue entre 3 types d'intelligence:

- **l'intelligence de contact**: la capacité de la firme à détecter les opportunités et les menaces à travers un réseau relationnel ( les actions de lobbying).
- **l'intelligence interne**: la capacité de la firme à détecter ses forces et ses faiblesses et d'assurer la sécurité de ses informations utiles.
- **l'intelligence des « faits et des nombres »** fournit à la firme tous les types d'information nécessaire (grâce aux NTIC)

MOKHTARI

7

# 1- émergence du concept de l'IE

- Émergence du concept de « **competitive intelligence** »: selon M. PORTER le concept signifie un processus de collecte d'informations plus au moins accessibles, de leur traitement ( transformer les données en intelligence) et de leur communication aux décideurs



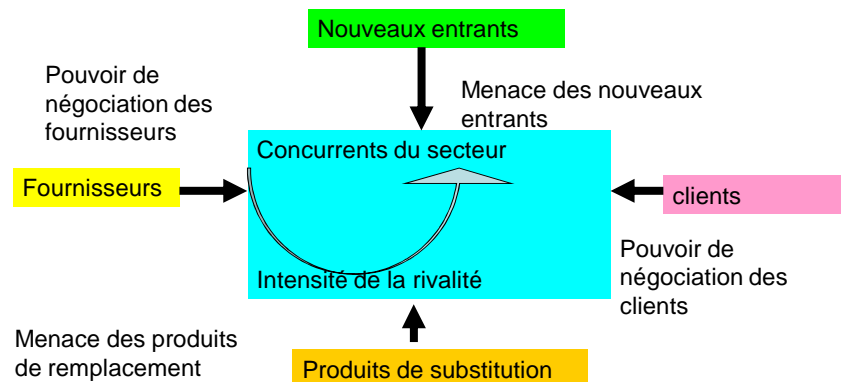
Désigne la surveillance concurrentielle c'est-à-dire surveiller les cinq forces concurrentielles:

- Les fournisseurs      - les produits de substitution
- Les clients              - les nouveaux entrants potentiels
- les concurrents existants



8

## 1- émergence du concept de l'IE



MOKHTARI

9

## 1- émergence du concept de l'IE

### Déterminants du pouvoir de négociation des fournisseurs:

- Différenciation des moyens de production
- Coûts de conversion du fournisseur et des firmes du secteur
- Présence des moyens de remplacement
- Importance de la quantité pour le fournisseur
- Rapport entre le coût et le total des achats dans le secteur
- Menace d'intégration en aval par rapport à la menace d'intégration et amont par les firmes du secteur

### Déterminants du pouvoir de négociation des clients:

- Concentration des clients par rapport à la concentration des fournisseurs
- Coûts de conversion des clients par rapport aux coûts de conversion des firmes du secteur
- Information des clients
- Capacité d'intégration en amont
- Quantités achetées

MOKH

# 1- émergence du concept de l'IE

## Déterminants de la rivalité:

- croissance du secteur
- Coûts fixes par rapport à la valeur ajoutée
- Structure du marché
- Obstacles à la sortie
- Différenciation des produits

## Déterminants de la menace des produits de remplacement:

- Niveau des prix relatifs des produits de remplacement
- Propension des clients à acheter des produits de substitution
- différenciation

## Les obstacles à l'entrée:

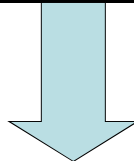
- Économies d'échelle
- Différences dans les produits protégés par les brevets
- Image de marque
- Coût de conversion
- Besoins de capitaux
- Accès aux circuits de distribution
- Effet d'expérience
- Accès aux moyens de production
- Les pouvoirs publics

MOKHTARI

11

# 2- définition de l'intelligence économique

## qu'est ce que l'intelligence économique?



Toute une problématique de définition

- Définition du rapport de Martre (commissariat général du plan 1994) en France
- Définition de l'AFDIE en 1997 (association française pour le développement et l'intelligence économique)
- définition proposée par l'IHEDN en 2002 (institut des hautes études de défense nationale en France)

12

## Définition de Martre

*« l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.*

*L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise s'ordonne en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre »*

MOKHTARI

13

## Commentaire

- ▶ L'IE est une approche globale qui concerne tous les acteurs (entreprise, acteurs économiques et collectivités)
- ▶ Sa réussite nécessite une coordination entre les différentes phases (recherche, traitement, diffusion et exploitation)
- ▶ L'IE est différente de l'espionnage, elle s'inscrit dans une démarche légale de recherche de l'information
- ▶ Processus qui doit respecter les contraintes de qualité, délais et coût
- ▶ L'information doit être utile pour élaborer des stratégies
- ▶ Protection et sécurisation de l'information sont indispensables.
- ▶ Aide les décideurs à améliorer leur position concurrentielle.
- ▶ L'IE englobe la veille stratégique et la dépasse.

MOKHTARI

14

## Définition de l'AFDIE

***« l'intelligence économique est une dynamique de construction collective fondée sur la conviction et la responsabilité de tous, et consiste en l'appropriation et l'interprétation de l'information en vue d'une action économique, immédiate et ultérieure. Fondée sur le principe de coordination, elle s'accompagne d'une évolution de la culture d'entreprise et de la capacité de construire l'avenir face à des événements incertains. Enfin, elle permet de tirer parti des avantages stratégiques pour construire un avantage concurrentiel performant et durable. »***

MOKHTARI

15

## Commentaire

- Cette définition développe une approche pluridisciplinaire qui fait appel à:
- La notion d'apprentissage collectif
- La coopération et la coordination
- La gestion des compétences
- Système d'information
- La gestion des ressources humaines

MOKHTARI

16



## Définition l'IHEDN

- « *une démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités); ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.* »

MOKHTARI

17

## commentaire

Cette définition insiste sur :

- L'organisation et la formulation de l'IE au sein de l'entreprise;
- Le rôle important de l'IE dans la compétitivité de l'entreprise;
- La création et la diffusion des connaissances et non seulement d'informations utiles;
- L'intégration d'autres éléments dans le processus, il s'agit des outils, des salariés et des réseaux internes et externes.

MOKHTARI

18

### 3- principales fonctions de l'intelligence économique

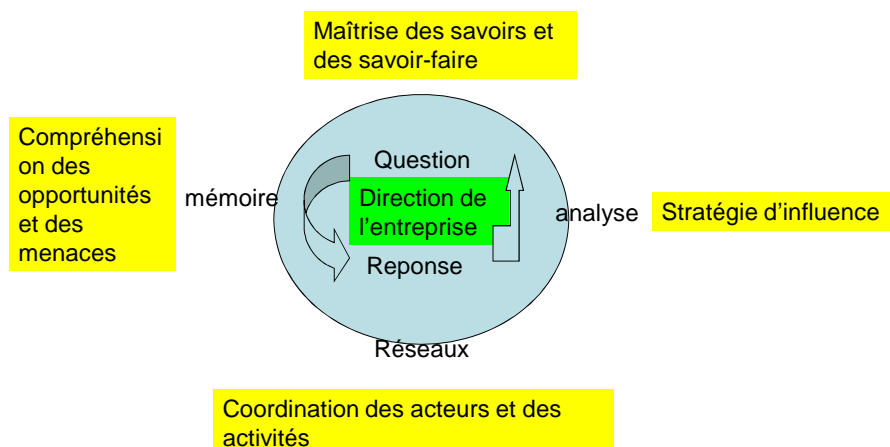
Les théoriciens (Levet « l'IE: mode de pensée, mode d'action » economica » 2001) distinguent quatre fonctions de l'IE qui fondent un processus cohérent.

- La maîtrise des connaissances et des savoir-faire;
- La détection des menaces et des opportunités;
- La coordination des acteurs et des activités;
- La mise en œuvre des stratégies d'influence.

MOKHTARI

19

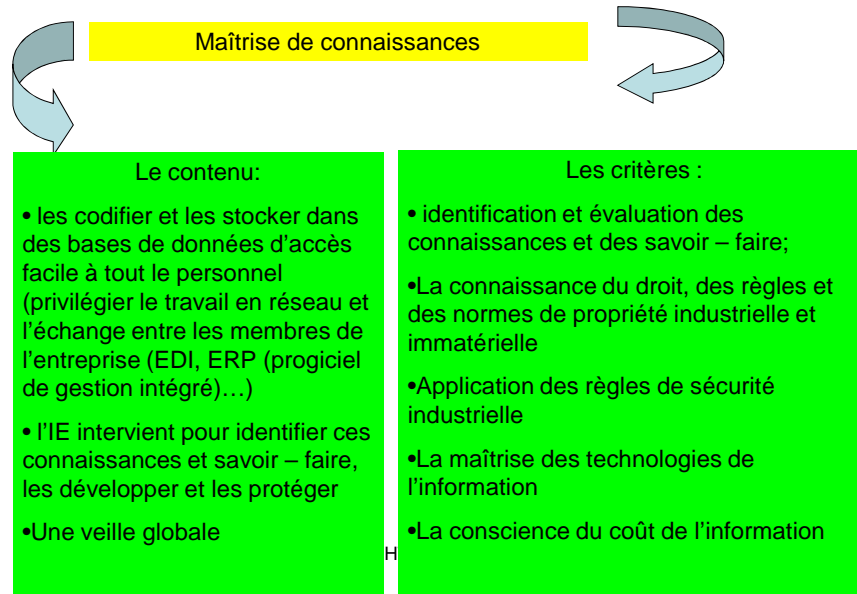
### principales fonctions de l'intelligence économique



MOKHTARI

20

## La maîtrise des connaissances et des savoir-faire



## La détection des opportunités, des risques et des menaces

### Le contenu

L' IE permet à l'entreprise d'anticiper les opportunités (technologie et savoir-faire, les partenaires et les marchés nouveaux) et de réduire les risques d'incertitude de son environnement.

Les risques internes sont directement liés à la gestion interne et concerne essentiellement la protection de l'information (risque de captation , le risque de banalisation et le risque d'illusion.

Les risques externes sont liés à la fois à la maîtrise de l'information ouverte (légale et disponible) et de l'information fermée(non disponible légalement).

On peut distinguer:

- le risque sur les produits (piratage brevet, contrefaçon)
- Le risque sur les sites d'entreprises: intrusion, écoute, piratage informatique
- Le risque sur l'environnement: lobbying, le recours au boycott par les consommateurs, la corruption...
- Le risque sur la réglementation liée à des trous juridiques

MOKHTARI

22

## La détection des opportunités, des risques et des menaces

les critères:

- La maîtrise des techniques de veille,
- L'application du cycle de l'information,
- L'anticipation du risque
- Une compréhension de la réalité des rapports de force,
- La capacité de détection des réseaux,
- La capacité de déploiements offensifs.

MOKHTARI

23

## La coordination des acteurs et des activités

Cette fonction est au cœur de l'IE, car elle permet de coordonner entre les différentes actions individuelles des acteurs à travers une démarche collective concertée.

Cette démarche collective peut revêtir deux significations complémentaires:

- La première est relative à la connaissance distribuée: diffusion de connaissances acquises,
- La seconde concerne la possibilité dont disposent les acteurs pour construire des savoir-faire nouveaux.

La coordination des stratégies des acteurs suppose:

- la mise en place d'un sens du dialogue et de l'intelligence collective,
- recensement des complémentarités de savoir au niveau de la R&D, de la politique commerciale et de la production
- la culture collective de l'information (circuits prédéfinis, combinaison opérationnelle de l'information ouverte et fermée)
- la capacité de mobiliser les réseaux et les personnes pour renforcer l'adhésion à la politique menée.

MOKHTARI

24

## La mise en œuvre des stratégies d'influence

L'influence est un instrument de la stratégie des entreprises confrontées à un environnement en pleine évolution. Elle consiste à procéder à des interventions destinées à agir directement ou indirectement sur l'environnement en diffusant de l'information auprès de la cible que l'on désire influencer.

On peut identifier deux types d'influence:

- le premier concerne les interactions entre l'entreprise et ses partenaires
- le deuxième type d'influence concerne la capacité de l'entreprise à organiser et à conduire des stratégies d'influence.

MOKHTARI

25

## La mise en œuvre des stratégies d'influence

Les critères:

- La maîtrise des techniques de « guerre de l'information »,
- La valorisation de l'information,
- L'investissement dans l'information,
- La maîtrise des réseaux d'information

En conclusion, les quatre fonctions que remplit l'IE nous procurent des indications appropriées sur les différentes ressources et compétences qui fondent la mission de l'IE au sein de l'entreprise.

MOKHTARI

26

## II- le processus de l'intelligence économique

- Ce processus doit comporter un certain nombre de phases indispensables pour permettre une surveillance efficace:
  - La détermination des besoins en information,
  - La collecte de l'information,
  - Le traitement de l'information,
  - La mémorisation et la sécurité de l'information,
  - La diffusion de l'information.

MOKHTARI

27

## 1- La détermination des besoins en information

La phase de définition des besoins en information constitue une étape primordiale dans le processus de l'intelligence économique, elle permet d'identifier le champ de surveillance de l'entreprise et de définir le périmètre de la veille.

MOKHTARI

28

## A- l'étendu de la surveillance

On distingue entre une surveillance globale de l'environnement et une surveillance ciblée:

- **Surveillance globale et permanente:**

Elle a le même principe que la veille stratégique qui permet à la firme de détecter les signes annonciateurs du changement cad les événements inconnus susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise.

Il est illusoire et impossible de vouloir tout surveiller, tout connaître, tout savoir et tout exploiter. Des tris sont à effectuer, des choix à réaliser pour éviter le gaspillage des ressources de la firme.

MOKHTARI

29

## A- l'étendu de la surveillance

- **Surveillance ciblée:**

Pour ce type de surveillance, il consiste à définir les thèmes que la veille doit déployer. Il s'agit de découper l'environnement en domaines ou acteurs à surveiller, de les hiérarchiser selon leur degré d'importance et de les actualiser régulièrement pour faire évoluer les axes de la veille en fonction des changements de l'environnement de la firme.

MOKHTARI

30

## A- l'étendu de la surveillance

La définition des axes de surveillance est une étape indispensable dans un système d'intelligence économique. Ces axes doivent être délimités en fonction des besoins de l'entreprise, ses orientations stratégiques, son stade de développement, ses marchés potentiels... Plusieurs méthodes sont proposées pour choisir ces axes:

MOKHTARI

31

## A- l'étendu de la surveillance

### - **Définir les facteurs critiques à surveiller (FCS)**

A partir du plan stratégique la firme fixe les FCS généraux puis les FCS des directions et divisions et fait correspondre chaque FCS à des sujets commerciaux, techniques et concurrentiels qui feront par la suite l'objet d'une surveillance selon les priorités de la firme.

MOKHTARI

32



## A- l'étendu de la surveillance

- **Le découpage de l'environnement se fait en fonction des acteurs susceptibles d'exercer une influence directe sur la firme tels que:**
  - Le client actuel et potentiel et sa stratégie
  - Le concurrent actuel et potentiel et sa stratégie
  - Les centres de recherche et l'innovation
  - Les pouvoirs publics et le risque politique
  - Les partenaires actuels et potentiels

MOKHTARI

33

## B- typologie d'informations à rechercher

Après avoir identifié la cible, il faut définir la typologie d'information à rechercher:

- **Les informations de portrait ou de profil:**  
Renseignent sur les forces et les faiblesses des acteurs ciblés. Ces informations sont utiles pour valider des hypothèses stratégiques et faire des calculs. Elles sont nombreuses, de nature descriptive et accessibles auprès des sources formalisées.

MOKHTARI

34

## B- typologie d'informations à rechercher

Ces informations peuvent concerner:

- La mentalité d'un dirigeant d'un client ou d'un fournisseur, ses valeurs et ses choix,
- Son pouvoir et son influence sur le marché,
- L'état de ses finances (dettes , autofinancement...),
- Ses alliances actuelles et potentielles...

MOKHTARI

35

## B- typologie d'informations à rechercher

### - **Les informations d'alerte:**

Cette expression (signaux faibles) a été proposée par I. Ansoff, mais il n'en a pas fourni de précision.

Selon d'autres auteurs (Schuler en 1995) « les signaux d'alerte sont des informations laissant entendre que l'acteur concerné fait, ou bien s'apprête à faire, quelque chose. Plutôt ces signaux sont précoces et mieux cela vaut. »

MOKHTARI

36

## B- typologie d'informations à rechercher

Un signe d'alerte précoce est défini comme étant « une information dont l'interprétation donne à anticiper, qu'un événement susceptible d'être important pour l'avenir d'une firme, pourrait s'amorcer. » Lesca 2001.

On constate que ces informations d'alerte sont indispensables pour une entreprise qui cherche à anticiper une surprise stratégique susceptible de se produire dans son environnement. Les signes d'alerte précoces sont traqués auprès des sources informelles.

MOKHTARI

37

## B- typologie d'informations à rechercher

### **Exemples d'informations d'alerte:**

- Un projet en cours de gestation,
- Possibilité d'une intégration verticale,
- Embauche d'un expert dans un domaine critique,
- Étude de faisabilité pour un futur produit ou un futur marché,
- Développement d'un nouveau produit,
- Mise au point d'une technologie de substitution,
- Applications possibles d'une technologie.

MOKHTARI

38

## B- typologie d'informations à rechercher

Dans le même cadre d'identification d'une cible à surveiller F. Jakobiak (2001) propose la notion de **l'information critique**: information vitale, nécessaire et indispensable pour agir et décider. Son absence pourrait engendrer des conséquences dramatiques le plus souvent à court terme.

La détection de l'information critique se fait par le service de la documentation qui travaille en coordination avec les décideurs.

MOKHTARI

39

## B- typologie d'informations à rechercher

### **Exemples d'information critique:**

- La nécessité de veiller constamment aux possibilités de diversification,
- L'obligation égale de respect de l'environnement pour toute nouvelle installation industrielle.

MOKHTARI

40

## 2- la collecte de l'information

Une fois les besoins en information sont définis, l'étape de la recherche et de la collecte peut commencer.

On peut distinguer deux types de sources d'information :

- **Les sources formelles de l'information:**

- a- la presse**

Elle regroupe les journaux, les revues, les périodiques généralisés et spécialisés. Elle est publique, librement accessible et peu coûteuse. Elle constitue une source riche d'informations. Par contre la multitude des titres rend indispensable la mise en place d'un système d'abonnement sélectif des titres en fonction des axes d'intérêts de l'entreprise.

MOKHTARI

41

## 2- la collecte de l'information

- b- les ouvrages:**

Ils regroupent les livres, les encyclopédies, les mémoires, les thèses...

Ils présentent les mêmes avantages que ceux de la presse, ils sont plus concentrés approfondis car ils sont le fruit d'un travail de traitement et de synthèse effectué par l'auteur. Ils constituent un outil d'accompagnement à long terme de la politique d'intelligence économique de l'entreprise. Ils sont plus prospectifs que la presse.

MOKHTARI

42

## 2- la collecte de l'information

### **c- les banques et les bases de données, les CD-ROM:**

Les bases de données regroupent une très grande quantité d'informations au niveau d'un centre serveur. Elles concernent essentiellement les fichiers bibliographiques, alors que les banques de données fournissent des données factuelles. L'accès au contenu des bases et banques de données est garanti par le réseau national, les réseaux internationaux, les logiciels d'interrogation et le réseau internet.

Elles présentent l'avantage d'être exhaustives: elles permettent une couverture mondiale et de longues périodes avec un accès bien normalisé des sources variées d'informations. Par contre, ces informations sont anciennes par rapport à celles publiées par la presse avec une difficulté d'accéder à des documents originaux. Pour faire face à ce problème les entreprises recourent à des banques de données en ligne.

MOKHTARI

43

## 2- la collecte de l'information

### **d- les brevets:**

Ils constituent une source indispensable en matière d'informations scientifiques et techniques. Ils fournissent une information de grande valeur sur les évolutions des technologies et sur la concurrence et permettent à travers les références, les résumés et les textes intégraux qu'ils offrent de détecter les tendances dans la recherche scientifique au niveau mondial.

MOKHTARI

44

## 2- la collecte de l'information

Leur exploitation pose certaines difficultés;

- La publication d'un brevet intervient 18 mois après le dépôt, il y a un retard d'accès à l'information,
- Leur utilisation nécessite des compétences des spécialistes puisque les textes sont très techniques et parfois leur traduction s'avère indispensable pour la compréhension,
- Certains secteurs ne sont pas couverts (par exemple : les services de l'informatique).

MOKHTARI

45

## 2- la collecte de l'information

c- Autres sources d'information:

- les normes
- les études privées ou publiques
- les médias
- les rapports des analystes financiers
- l'internet
- les rapports annuels des sociétés

MOKHTARI

46

## 2- la collecte de l'information

- Les sources informelles d'information  
Émettent des informations non matérialisées, qui ne font pas l'objet d'une communication officielle. Ces informations appelées aussi « informations grises ou informations fermées » sont la cible de l'intelligence économique, elles ont pour origine l'homme en action sur le terrain. Ces informations présentent l'avantage d'être confidentielles, plus elles sont cachées, plus leur intérêt stratégique est important.

MOKHTARI

47

## 3- le traitement de l'information

- Le traitement de l'information est un processus qui permet de transformer les informations brutes collectées souvent fragmentées et hétérogènes en un ensemble signifiant porteur de sens pour l'utilisateur.
- L'information doit être traitée pour pouvoir être exploitée. Cela implique un ensemble d'opérations:
  - Évaluer et analyser l'information collectée (info prioritaire et importante, info intéressante, info utile à l'occasion et info inutile + les outils d'analyse )
  - Synthétiser l'information traitée (rappel la problématique, définit les objectifs et propose des recommandations d'actions au décideur. Exp la méthode puzzle.

MOKHTARI

48



## 4- la mémorisation et la sécurité de l'information

- **La mémorisation**: consiste à garder en mémoire les informations brutes et les informations traitées (les connaissances) pour une utilisation future.
- **La sécurité de l'information**:  
l'information mémorisée doit être protégée contre d'éventuelles actions illégales (l'espionnage, l'intrusion dans les locaux, l'intrusion sur le courrier, l'intrusion sur les réseaux de communication, le piratage...  
L'entreprise doit mettre en place des mesures qui regroupent des règles, de procédures, des structures organisationnelles et des fonctions matérielles et logicielles pour protéger sa propre information sensible.(exp: renforcer le service de gardiennage, de R&D et le service d'informatique...)

MOKHTARI

49

## 5- la diffusion de l'information

- Une fois collectée et traitée, l'information doit être diffusée au sein de l'entreprise aux utilisateurs potentiels pour pouvoir créer de la valeur ajoutée.
  - Elle joue un rôle important pour que le système de l'IE soit efficace  
Le responsable de l'IE doit poser la première question: à qui diffuser les informations traitées? (déterminer la vraie destination)
- L'accès à l'information doit être précisé et facile pour apprendre de l'expérience des autres . Pour y parvenir il faut:
- repérer qui détient des connaissances stratégiques et tracer une carte des connaissances individuelles;
  - créer un système d'information interne qui facilite l'accès à l'information (intranet les emails, la revue de presse, les journaux internes, les rapports de mission, les conférences internes ...)

MOKHTARI

50

### III- veille et intelligence économique

La veille consiste à surveiller, à collecter et à exploiter de façon permanente les informations provenant des environnements de l'organisation.

MOKHTARI

51

#### 1- les enjeux et domaines de la veille

- **Les enjeux** :

Les turbulences environnementales: les mutations très rapides des environnements nécessitent une surveillance en continue des environnements (exemples: la mondialisation, le phénomène du chinois, le progrès technologique...).

Les enjeux organisationnels: la maîtrise de l'information est nécessaire pour la coordination et la cohésion fonctionnelles ; elle sert l'innovation organisationnelle et l'efficience des ressources.

MOKHTARI

52

## 1- les enjeux et domaines de la veille

### Les enjeux liés à l'efficience des ressources:

En maîtrisant la connaissance de l'évolution de l'environnement, l'information favorise l'apprentissage organisationnel de l'entreprise.

les enjeux stratégiques: la chrono -compétitivité nécessite des capacités de réactivité, voire de pro - activité (anticipation) pour développer des stratégies efficaces et faciliter la prise de décision. De même, la nécessité de connaître et d'anticiper l'information en amont du marché (fournisseurs) et en aval (distributeurs et clients).

MOKHTARI

53

## 1- les enjeux et domaines de la veille

### Développer une gestion active des risques:

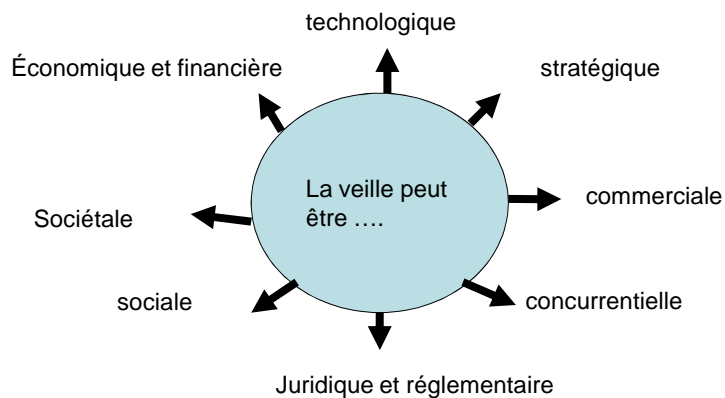
En analysant l'évolution des espaces de vulnérabilité présents et à venir de l'organisation (environnementaux, réglementaires et concurrentielles).

MOKHTARI

54

# 1- les enjeux et domaines de la veille

## - Les domaines de la veille:



MOKHTARI

55

## Exemples de domaines de veille

Afin de la rendre exploitable, il convient d'éviter de capter une information surabondante; ainsi la veille reposera sur les domaines d'information qui **déterminent** les Facteurs Clés de Succès(FCS) sur le marché et qui consolideront les compétences distinctives de l'organisation.

### La veille commerciale .

- Pour surveiller son marché amont : les fournisseurs actuels et à venir.
- Pour surveiller son marché aval : l'évolution du profil, des comportements et des attentes de la demande.

### Objectifs

- Détecter et anticiper de nouveaux marchés,
- Adapter son offre produits en anticipant les attentes du Marché,
- Maîtriser les marchés amont (achats, approvisionnements), surveiller un fournisseur stratégique,
- Détecter de nouveaux prestataires

B.MOKHTARI

56

## Exemples de domaines de veille

### La veille concurrentielle et stratégique

Pour surveiller les différentes sources et formes de la concurrence: analyse concurrentielle de Porter : ***la concurrence actuelle, les risques de nouveaux entrants, le développement de produits de substitution, analyse du degré de pouvoir des fournisseurs et clients.***

### Les objectifs

- Detecter des sources de compétitivité
- Faciliter la rapidité et l'efficacite de la prise de décision stratégique
- Bénéficier d'effets d'expérience en permettant d'anticiper sa présence sur un nouveau marché.

B.MOKHTARI

57

## Exemples de domaines de veille

### La veille scientifique et technologique

Pour surveiller les innovations sur l'ensemble des marches concernant ou non notre activité (brevets déposés, découvertes et inventions)

### Objectifs

- Renforcer sa capacité à innover (aussi bien au niveau du produit, de l'organisation qu'au niveau des méthodes de management).
- Développer des stratégies de pionnier en créant des innovations de rupture.
- Identifier des opportunités industrielles.

B.MOKHTARI

58

## Exemples de domaines de veille

### La veille réglementaire

Pour surveiller l'évolution des réglementations liées à **la fabrication d'un produit (sa composition, normes environnementales, sociales,...)**, à son **expédition et à sa commercialisation**.

### Les objectifs

- Ne pas subir les bouleversements réglementaires pour s'y préparer et éventuellement développer du lobbying.
- Connaître l'environnement juridique des concurrents ou des clients.

### La veille financière :

Pour surveiller des partenaires financiers - Mieux comprendre ses actionnaires  
Cibler des acquisitions

B.MOKHTARI

59

## 3- La mise en place d'un processus de veille

- **Situer les objectifs et les enjeux de son processus de veille**  
*Caractériser les FCS sur le marché et les domaines de vulnérabilité présents et à venir de l'entreprise*
- **Définir les axes de surveillance**  
*Identifier les informations clefs à rechercher*
- **Identifier et sélectionner les sources d'information:**  
*Les sources formelles par études documentaires (presse, banque de données, sites internet, organismes...) et informelles ( informations collectées sur des salons, par exemple)*
- **Diagnostiquer l'efficience de son Système d'Information**  
*Capacités à capter, traiter et diffuser l'information*
- **Et organiser sa structure de veille**  
*Sur le plan humain (cellule de veille) et technique*
- **Analyser l'information collectée pour la rendre exploitable et donner un sens à l'action**  
*Par la construction de tableaux de bord, d'indicateurs, par la rédaction de notes*
- **Diffuser l'information et la rendre accessible et opérationnelle aux acteurs et décideurs cibles de l'entreprise**  
*Intranet, messageries électroniques, lettres et notes internes ...*

B.MOKHTARI

60

## Illustration d' une démarche de veille : **le benchmarking**

- Analyse en continue des pratiques et méthodes des entreprises leaders et issues de son secteur d'activité ou d'autres secteurs d'activité pour les transposer dans son entreprise.
- Analyse qui s'applique aussi bien aux processus qu'aux produits.

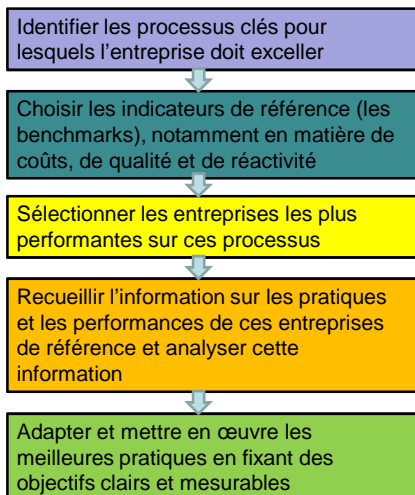
**Le  
benchmarking**  
pour...

- Stimuler les performances de son organisation
- Définir, ajuster une **stratégie**
- Fixer des objectifs, **élaborer** une planification
- Conduire une opération de re-engineering
- Analyser sa position relative en terme de coût et de marge
- Favoriser l'ouverture sur l'extérieur
- Observer, apprendre des autres
- Encourager la **volonté** d'apprendre

B.MOKHTARI

61

## La démarche d'un benchmarking



C'est à dire en fonction de:  
- Leur impact stratégique  
- Leur impact économique et financier

Mesurer et analyser les écarts

B.MOKHTARI

62